

#تواصل _ تطوير

التعليم والتطوير المندسي الاحترافي

أفضل الممارسات في حوكمة الشركات

د أحمد السنوسي



zoom





محاور المحاضرة:

- تعريفات ومفاهيم الحوكمة
- مراحل تطبيق الحوكمة بالمنشآت
- نموذج تقييم حوكمة الشركات "جامعة الفيصل"
- هيكل الحوكمة في الأغلب
- الأسئلة والاستفسارات

الوقت المتوقع: 1,5 ساعة تقريباً

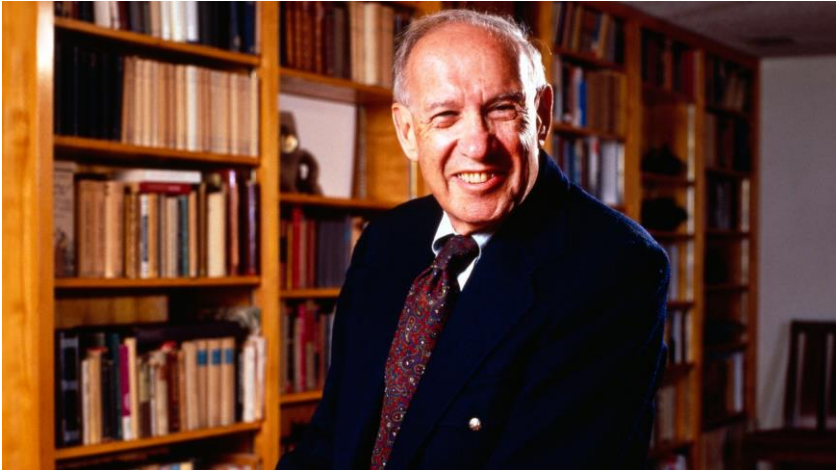


قالوا عن الحوكمة



"أصبحت جودة مجلس إدارة الشركة في الوقت الراهن عامل تقييم مهم للمستثمرين المؤسسيين".

راسل رينولدز



"كلما كانت مجالس الإدارات تعاني من اختلالات مؤسسية مستمرة في كل الاخفاقات الذريعة تقريبا في الأربعين أو الخمسين عام الماضية فمن غير المجدي إلقاء اللوم على الأفراد؛ إنها المؤسسة التي تعاني من الخلل".

بيتر داركر

مفهوم الحوكمة

دولياً

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها».

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: «مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح».

بشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد.





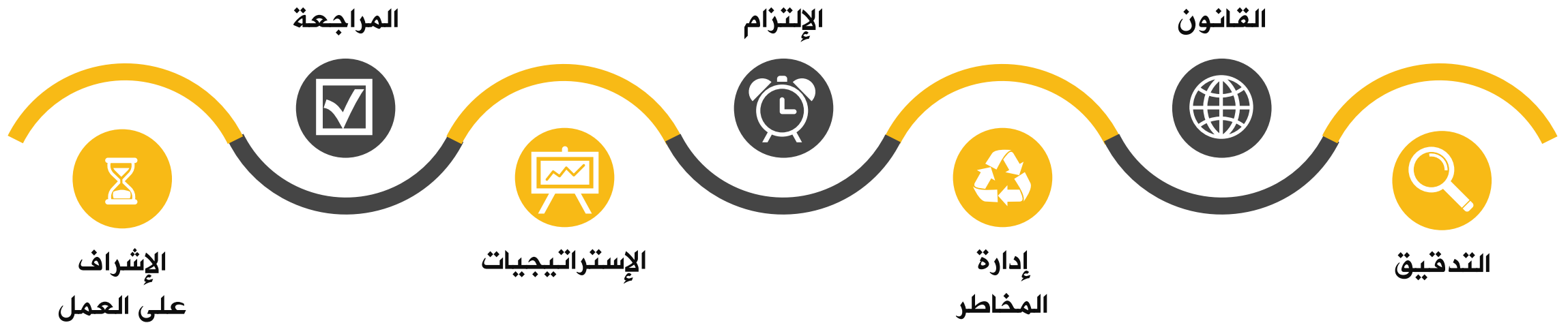
مفهوم الحوكمة

من قبل هيئة السوق المالية

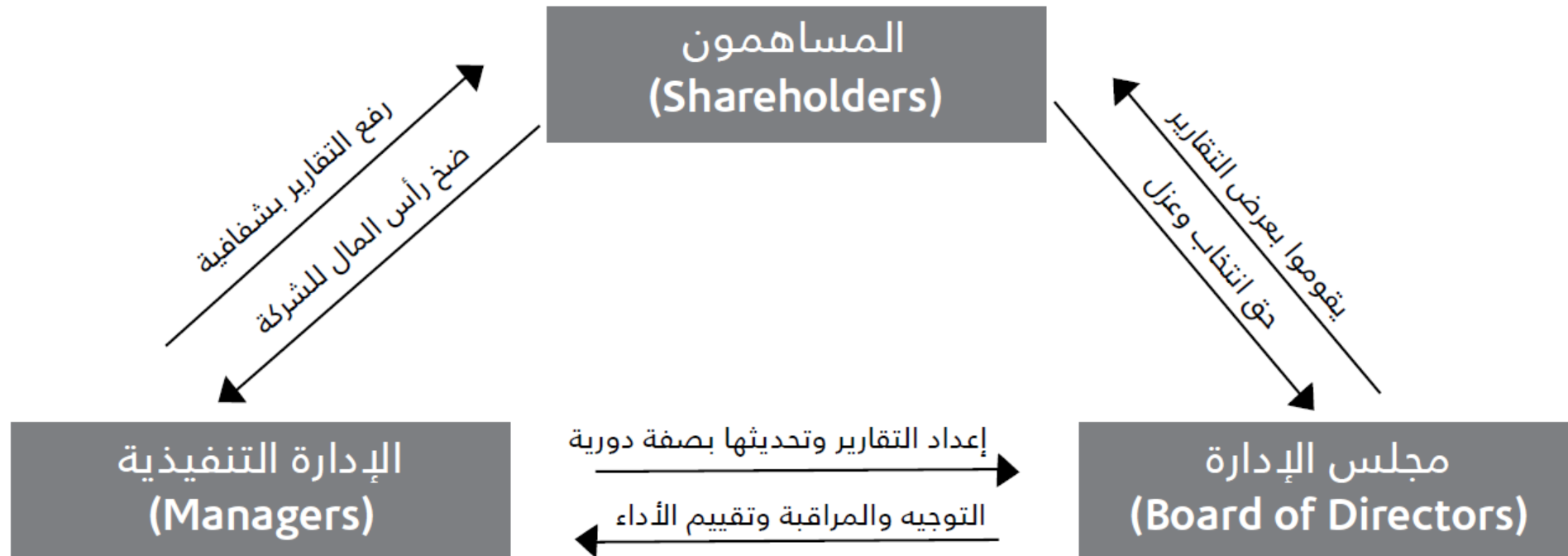
قواعد **لقيادة** الشركة **وتوجيهها** تشمل على آليات لتنظيم **العلاقات** المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح ، وذلك بوضع قواعد لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية بغرض حماية حقوق أصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية في السوق وبيئة الأعمال



تشمل الحوكمة



أطراف الحوكمة



أهمية حوكمة المنشآت



الأهداف الرئيسية للحوكمة



الجهات المصدرة للوائح الحوكمة

في كل قطاع



وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية

القطاع غير ربحي

2 – 8 – 2019



وزارة التجارة والصناعة
Ministry of Commerce and Industry

شركات المساهمة المغلقة

3 – 10 – 2018

مؤسسة النقد العربي السعودي
Saudi Arabian Monetary Agency



البنوك والصرافة

شركات التأمين

10 – 2 – 2020



هيئة السوق المالية
Capital Market Authority

شركات المساهمة المدرجة

20 – 5 – 2019

مراحل تطبيق الحوكمة على المنشآت 1 / 2

مرحلة 1

معرفة الشكل النظامي للمنشأة

تحديد الشكل النظامي للمنشأة، أي هل هي شركة مساهمة مدرجة أم مساهمة مقفلة، أم شركة مسؤولية محدودة أو منشأة تنتسب للقطاع الغير ربحي أو تدرج تحت مؤسسة النقد كشركة تأمين أو كبنك؟

مرحلة 2

حصر كافة لوائح الحوكمة

حصر كافة لوائح الحوكمة والصادرة من الجهة التنظيمية التي تتبع لها المنشأة من أجل تحديد المواد الإلزامية والتي يجب أن تكون ضمن حوكمة المنشأة

مرحلة 3

المعايير المؤثرة على تطبيق الحوكمة

توجد معايير عديدة ولكن تعد هذه المعايير الأهم

- القيمة المالية للمنشأة
- مجال نشاط المنشأة
- عدد العاملين في المنشأة
- خطط المنشأة المستقبلية
- القطاع التابعة له وشكلها القانوني

مرحلة 4

المقارنة مع المنشآت الأخرى

Benchmarking

المقارنة و الإطلاع على اللوائح والسياسات لمنشآت أخرى وذلك من أجل الاستفادة بأكبر قدر من خبرات المنشآت الأخرى

مراحل تطبيق الحوكمة على المنشآت 2 / 2

مرحلة 5

صياغة اللوائح والسياسات

في الصياغة يجب ألا تكون عبارة عن حشو بل يجب أن تكون الألفاظ سلسلة وباللغة العربية الفصحى إلا إذا كانت لغة المنشأة اللغة الإنجليزية

مرحلة 6

مراجعة واعتماد اللوائح والسياسات

- المراجعة من الناحية اللغوية
- المراجعة من ناحية القانونية
- المراجعة والاعتماد من قبل الملاك والمؤسسين

مرحلة 7

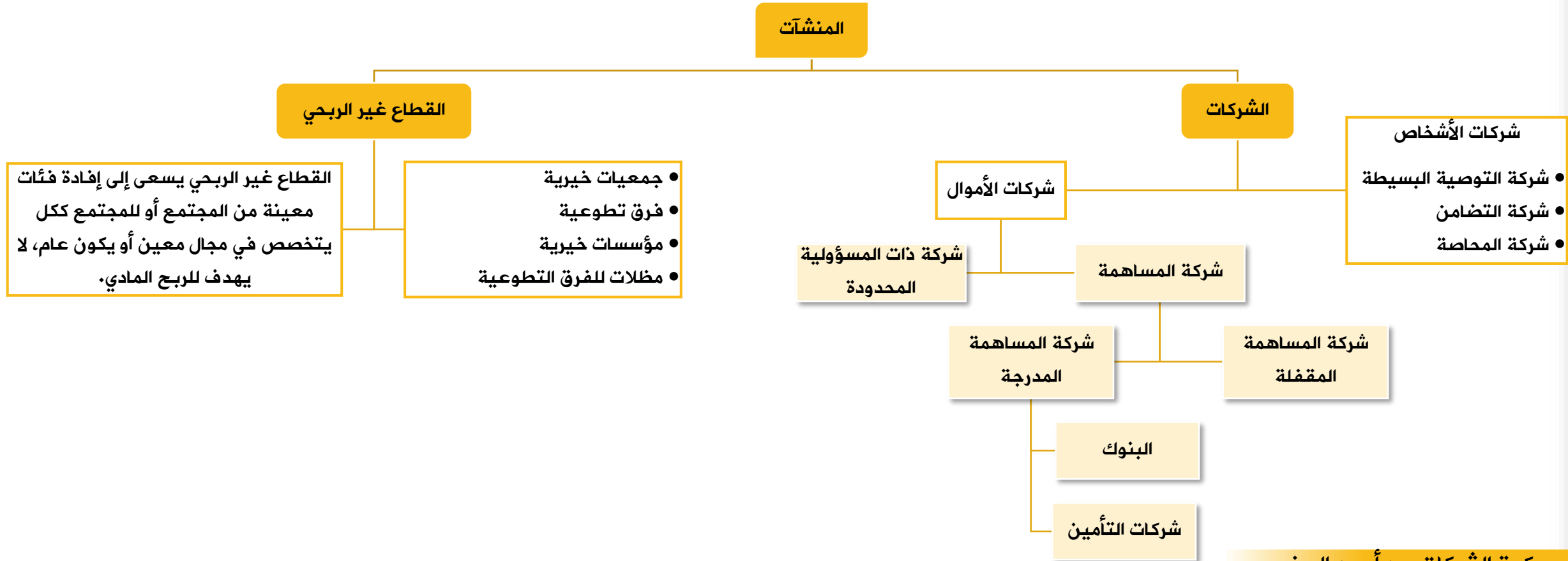
المتابعة والتعديل

يتم تطبيق والتأكد من إتمام جميع جوانب الحوكمة في المنشأة والمراجعة الدورية لتطبيق الإدارات واللجان لوائح وسياسات الحوكمة

المرحلة الأولى من تطبيق الحوكمة على المنشأة

"تحديد الشكل النظامي للمنشأة"

تعتبر المرحلة الأولى من تطبيق الحوكمة على المنشأة مرحلة بسيطة وقصيرة المدى





المرحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشأة "حصر لوائح الحوكمة"

الجزء الأول

أهمية مرحلة حصر لوائح الحوكمة

تعتبر هذه المرحلة بمثابة بناء للحوكمة من المنشأة، إذ ينبغي على كل منشأة تطبيق اللوائح الإلزامية ومن ثم تبدأ بتطبيق اللوائح الاختيارية وذلك لضمان تحقيق متطلبات الجهات التنظيمية بكل دقة ومصادقية.

اهتمام هيئة السوق المالية بتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة



- تعني هيئة السوق المالية بشركات المساهمة وذلك لكونها جهة رقابية وتنظيمية لشركات المساهمة وذلك نتيجة تأثيرها على اقتصاد الدولة، كما أنها تتأكد من تمتع المساهمين بحقوقهم، والتأكد من الإفصاح الملائم والشفافية للشركات المساهمة، وفي تطبيق الحوكمة تتأكد الهيئة من حمايتها للأطراف ذوي العلاقة.



اللوائح الاختيارية

فكرة اللوائح الاختيارية تتمثل في تطبيق الشركة لائحة اختيارية قد تكون الشركة مستحدثة لتلك اللائحة أو عدة مواد وهذا أمر ليس خاطئ شريطة عدم تعارضها مع لوائح إلزامية، اللوائح الاختيارية أو المواد الاسترشادية لشركات المساهمة المدرجة قد تصنف على أنها أمور إجرائية.

اللوائح الإلزامية

أصدرت هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات بعام 2017 والتي تم تعديلها عام 2019، حيث تعتبر هذه اللائحة مرجعاً لشركات المساهمة وغيرها من الشركات. تضمنت هذه اللائحة العديد من الأبواب فكانت شاملة لفكرة الحوكمة في الشركات.

حوكمة مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة

اهتمت هيئة السوق المالية بمجلس الإدارة بشكل خاص، فشكلت حوكمة مجلس الإدارة جزء كبير من لائحة حوكمة شركات المساهمة

يجب الحرص على تطابق ميثاق
عمل المجلس مع النظام الأساس
للشركة

يجب أن يكون هناك لائحة أو ميثاق
عمل مجلس الإدارة لكونه أمر إلزامي
من قبل الهيئة

يجب ألا يكون ميثاق عمل المجلس
محصوراً أو أن يقوم بتضييق
النطاق على المجلس

قراءة العديد من لوائح عمل
مجلس الإدارة للاستفادة من المواد
المذكورة وإسقاطها على احتياجات
الشركة



المرحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشأة "حصر لوائح الحوكمة"

الجزء الثاني

شركة المساهمة المقفلة (غير مدرجة)

هي شركة تقوم على الأساس مالي وليس شخص أي يكون لدينا عدد من الأسهم والمساهمين ويكتفي بهم في تكوين رأسمال الشركة والمتمثل كحد أدنى خمس مائة ألف ريال سعودي، ولا تكون الشركة قابلة للتداول في سوق الأسهم ولذلك تسمى بشركات المساهمة المغلقة لكونها محتكرة على عدد معين من المساهمين.

لائحة حوكمة الشركات غير المدرجة





الشركات ذات المسؤولية المحدودة والتضامن

"هناك مسودة لأئحة جاري إصدارها قريباً"

- لم تقم وزارة التجارة والاستثمار بإصدار لأئحة تنظم حوكمة الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- تلتزم الشركة بالاشتراطات المذكورة بنظام الشركات وتستعين ببعض اللوائح كلوائح الحوكمة الصادرة لحكومة شركات المساهمة المغلقة ولوائح الشركات المدرجة.





المرحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشأة

"حصر لوائح الحوكمة"

الجزء الثالث

القطاع غير الربحي

"الجمعيات والمؤسسات الأهلية"

هي أي جمعية ومؤسسة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه، تم حصر الأنشطة التي تصنف كمؤسسات وجمعيات أهلية في نظام الجمعيات الأهلية واللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

الجهة المنظمة للقطاع غير الربحي



وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية

- تعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الجهة المنظمة للقطاع غير ربحي وهي الجهة المصدرة للوائح المنظمة لهذا القطاع، وتوجد بعض الجهات الداعمة لهذا القطاع كمؤسسة الملك خالد.

أصدرت مؤسسة الملك خالد بالشراكة مع مبادرة بيرل ورقة
بحثية بعنوان
(أسس الحوكمة في القطاع غير ربحي)

تضمنت الورقة البحثية العديد من النماذج التي يمكن للجمعيات
والمؤسسات الأهلية الاستعانة بها في تطبيق مبادئ الحوكمة
عليها مثل إعداد ميثاق المجلس وسياسة تعارض المصالح وإدارة
المخاطر ودليل متعلق بالتدقيق الداخلي.





المرحلة الثانية من تطبيق الحوكمة على المنشأة "حصر لوائح الحوكمة"

الجزء الرابع

حوكمة قطاع البنوك وشركات التأمين والصرافة

قواعد وسياسات يتم وضعها من أجل ضمان الالتزام وتنظيم العلاقة بين البنك أو شركة التأمين وذوي العلاقة، كما أن الحوكمة تنظم العملية الإدارية في البنك أو شركات التأمين، كما تعتبر الحوكمة حالياً في البنوك وشركات التأمين عنصراً رئيساً في تعزيز الكفاءة الاقتصادية والنمو وتعزيز ثقة المستثمرين.

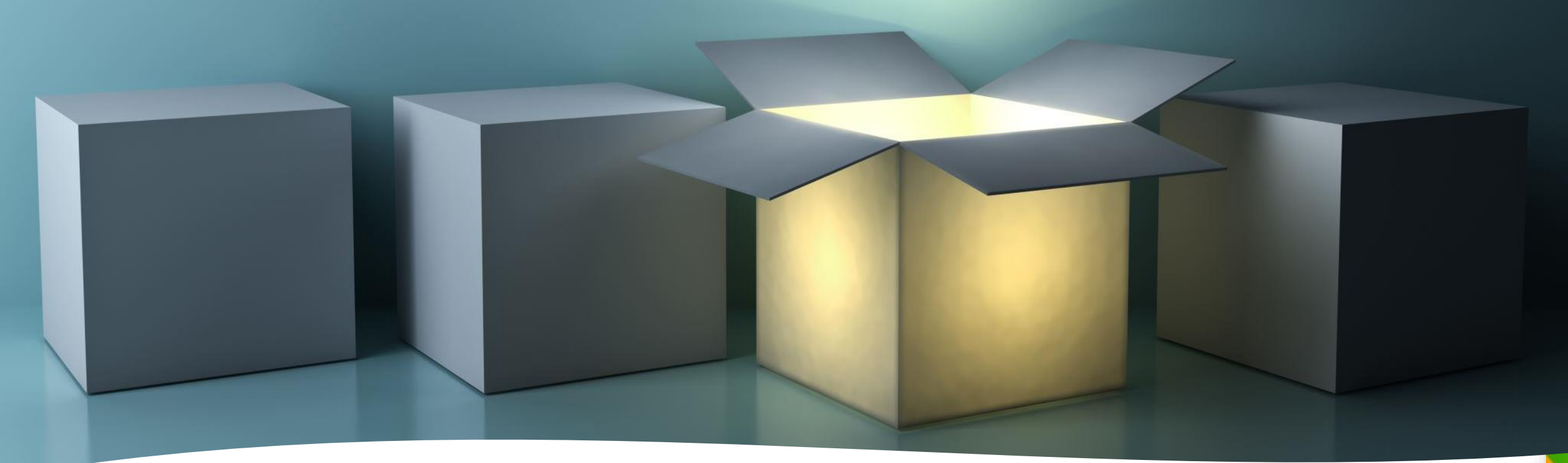
الجهة المنظمة لقطاع البنوك وشركات التأمين والصرافة

تختص مؤسسة النقد العربي السعودي بتنظيم قطاع البنوك وشركات التأمين والتمويل، كما تقوم هيئة السوق المالية بإخضاع البنوك وشركات التأمين والصرافة لبعض لوائحها لكونهم شركات مساهمة في الأصل.

لوائح الحوكمة الصادرة من مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالية

- المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية
- إطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية
- لائحة لجان المراجعة في شركات التأمين أو إعادة التأمين
- لائحة لجنة المراجعة في البنوك
- لائحة إدارة المخاطر
- بعض من اللوائح الصادرة من هيئة السوق المالية
- لائحة مكافحة غسل الاموال

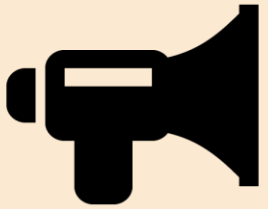




أهمية حوكمة قطاع البنوك وشركات التأمين

- الحد من مخاطر عدم الالتزام بالأحكام والمبادئ
- تحسين الكفاءة التشغيلية وصنع القرارات لنشاط وصناعة المصرفية
- جذب الاستثمارات الخارجية في الأصول المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة
- كفاءة إدارة رأس المال الداخلي
- تحسين الثقة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين
- تعزيز العلاقة مع المودعين والمستثمرين والتمويلين

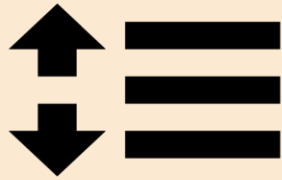
المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية



الإفصاح
والشفافية



حقوق
المساهمين



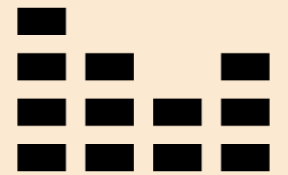
اللجان
المنبثقة عن
المجلس



مسؤوليات
مجلس الإدارة



تكوين مجلس
الإدارة وتعيينه



مؤهلات أعضاء
مجلس الإدارة

المرحلة الثالثة من تطبيق الحوكمة على المنشأة

”المعايير المؤثرة على تطبيق الحوكمة“

تعتبر المعايير المؤثرة على تطبيق الحوكمة معايير متغيرة فهي تختلف من منشأة لأخرى وقد تتشابه في العديد من المنشآت، كما أنها لا تعتبر من الأساس أمر إلزامي في مبادئ وقواعد الحوكمة ولكنها سبب من أسباب بناء حوكمة محكمة ومتقنة وخطوة تسهل تطبيق الحوكمة على المنشآت

مرحلة المعايير المؤثرة على تطبيق الحوكمة

تحظى مرحلة المعايير بأهمية عظمى في المراحل وذلك لكونها تسهل تطبيق باقي المراحل فهي تحدد وتبين لنا ماذا تحتاج المنشأة



نموذج جامعة الفيصل لتقييم حوكمة الشركات

من خلال إنشاء مؤشر والذي يقيم الشركات من حيث امتثالها مع لقواعد الحوكمة ذات الصلة في البلد وأفضل ممارسات الحوكمة في جميع انحاء العالم.

فئات ومتغيرات مؤشر حوكمة الشركات (117) متغير

مجلس الإدارة 39 متغير (35%) من الوزن الإجمالي

عدد المتغيرات	المتغيرات حسب الفئة
13	الوظائف الأساسية لمدرء مجلس الإدارة
4	مسؤوليات مجلس الإدارة
7	تشكيل المجلس
9	مؤهلات اعضاء مجلس الادارة المستقلين
2	لجان تم تشكيلها ضمن هيكل مجلس الادارة
2	لجنة الترشيحات والمكافآت
1	اجتماعات مجلس الادارة
1	مكافآت وتعويضات اعضاء مجلس الادارة

نموذج جامعة الفيصل لتقييم حوكمة الشركات

من خلال إنشاء مؤشر والذي يقيم الشركات من حيث امتثالها مع لقواعد الحوكمة ذات الصلة في البلد وأفضل ممارسات الحوكمة في جميع أنحاء العالم
فئات ومتغيرات مؤشر حوكمة الشركات (117) متغير

المساهمين 30 متغير (25%) من الوزن الإجمالي

عدد المتغيرات	المتغيرات حسب الفئة
6	تسهيل ممارسة المساهمين لحقوق والوصول إلى المعلومات
3	علاقات المستثمرين
13	حقوق المساهمين فيما يتعلق بالجمعية العمومية
3	حقوق التصويت والأقلية
4	حقوق توزيع أرباح للمساهمين
1	نقل ملكية الاسهم

نموذج جامعة الفيصل لتقييم حوكمة الشركات

من خلال إنشاء مؤشر والذي يقيم الشركات من حيث امتثالها مع لقواعد الحوكمة ذات الصلة في البلد وأفضل ممارسات الحوكمة في جميع أنحاء العالم
فئات ومتغيرات مؤشر حوكمة الشركات (117) متغير

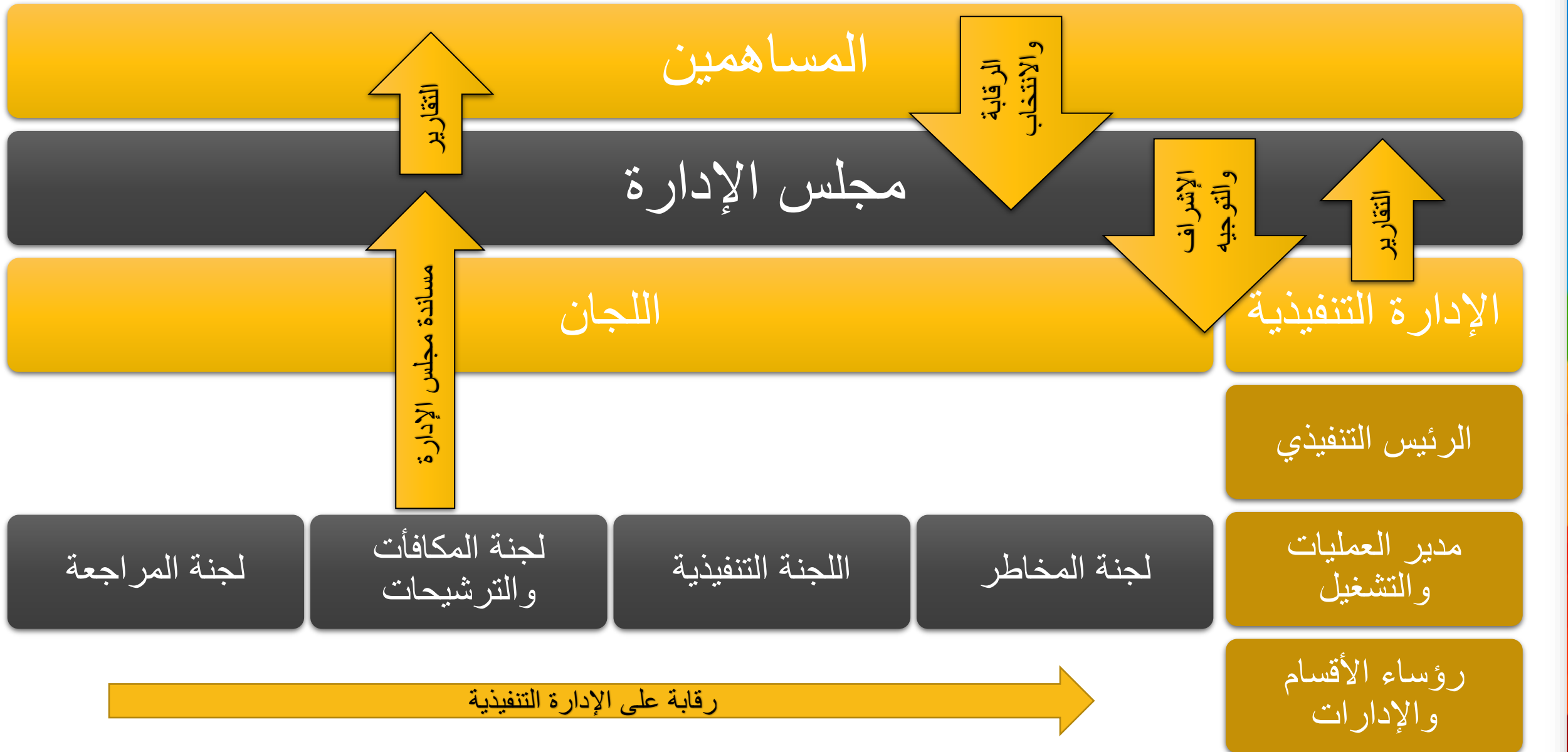
الإفصاح العام والشفافية 35 متغير (30%) من الوزن الإجمالي

المتغيرات حسب الفئة	عدد المتغيرات
السياسات والإجراءات	15
تقارير مجلس الإدارة	20

أصحاب المصلحة 13 متغير (10%) من الوزن الإجمالي

المتغيرات حسب الفئة	عدد المتغيرات
أصحاب المصلحة	13

هيكل الحوكمة في الأغلب



إعداد
دكتور مهندس
أحمد السنوسي

شكراً جزيلاً لحسن متابعتكم
نبقى على تواصل ...



[alsenosy](#)



[dralsenosy](#)



[alsenosy](#)

